



UNIONCAMERE



CAMERE DI COMMERCIO
D'ITALIA

VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

MODELLO DI APPLICAZIONE PER LE CCIAA

ottobre 2021



SOMMARIO

1 → INTRODUZIONE.....	3
2 → INQUADRAMENTO NORMATIVO	4
3 → RIFERIMENTI METODOLOGICI.....	8
4 → PROCESSO	10
4.1 - Progettare	12
4.2 - Preparare e implementare.....	17
4.3 - Rispondere, rivedere e ri-programmare	20
5 → ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE.....	23
5.1 - <i>Case histories</i> : processi a valenza esterna	23
5.2 - <i>Case histories</i> : processo a valenza interna	26
6 → ALLEGATI.....	28

1 → INTRODUZIONE

Le CCIAA, come tutte le amministrazioni pubbliche, sono chiamate a prevedere un crescente ricorso a forme di valutazione della performance nell'ambito di un rapporto di confronto e collaborazione con i propri stakeholder.

Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Grazie alla valutazione partecipativa, si prevede l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista degli stakeholder, utilizzando le informazioni raccolte ai fini della programmazione futura e per il miglioramento delle attività e dei servizi.

A tal proposito, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato a novembre 2019 apposite Linee guida. A seguito di queste, Unioncamere – ente associativo nazionale delle CCIAA – ha intrapreso con il suddetto Dipartimento un percorso laboratoriale di sperimentazione per individuare le modalità più idonee al fine di declinare le citate Linee guida rispetto alla specificità degli enti camerali.

Le CCIAA, anche avvalendosi del presente framework metodologico, dovranno, quindi, progressivamente introdurre nel proprio SMVP l'approccio alla valutazione partecipativa sulla base delle indicazioni che scaturiscono da questo percorso nazionale.

Il concetto di valutazione partecipativa potrà (e dovrà) essere introdotto dalle Camere di commercio in maniera graduale nei propri Sistemi di misurazione e valutazione, a partire dal prossimo ciclo di pianificazione.

2 → INQUADRAMENTO NORMATIVO

Le novità apportate dal **d.lgs150/2009**, come modificato dal **d.lgs. 74/2017**, introducono nel nostro ordinamento la valutazione partecipativa, ossia una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini. Con essa, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance, da mero principio si trasforma in effettivo processo gestionale.

Nel quadro normativo vigente, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, dai dirigenti di ciascuna amministrazione e dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione ("nuovo" d.lgs. 150/2009¹ – art. 7, comma 2, lettera c). Lo stesso articolo precisa che la partecipazione dei cittadini e gli altri utenti finali riguarda la performance organizzativa dell'amministrazione.

Inoltre, l'art. 8 del medesimo decreto, dedicato agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, enuncia tra questi:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c);
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e);

Infine, l'art. 19 bis è interamente dedicato alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti ed in particolare al comma 1 prevede che:

- i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative anche comunicando direttamente all'OIV il loro grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati [...].

Lo stesso articolo al comma 2 prevede che:

¹ Quando si cita il d.lgs. 150/2009 si fa riferimento sempre alla versione modificata dal d.lgs. 74/2017, che ha introdotto per la prima volta il concetto di valutazione partecipativa nella Pubblica amministrazione.

- ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi [...].

Al fine di fornire un indirizzo alle amministrazioni pubbliche per adempiere alle prescrizioni normative, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato nel 2019 le **Linee guida n.4 sulla valutazione partecipativa** nelle amministrazioni pubbliche.

In esse, la valutazione partecipativa è definita come un processo attraverso il quale il cittadino e/o l'utente cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Pertanto, la finalità ultima della valutazione partecipativa è quella dell'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti.

Le Linee guida del Dipartimento interpretano la valutazione partecipativa come uno strumento che consente alle amministrazioni pubbliche di:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Le stesse Linee guida suggeriscono un processo di implementazione della valutazione partecipativa articolato in sette fasi:

- mappatura degli stakeholder;
- selezione servizi, attività e modalità di coinvolgimento;
- selezione dei cittadini/valutatori;
- dimensioni di performance;

- motivazione dei cittadini/valutatori;
- valutazione delle attività e/o dei servizi;
- utilizzo dei risultati della valutazione.

La mappatura degli stakeholder prevede l'individuazione dei soggetti che sono interessati e/o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e l'identificazione dei soggetti specifici da coinvolgere nella valutazione partecipativa.

Segue la selezione dei servizi e delle attività su cui avviare la valutazione partecipativa (adottando un approccio graduale e definendo un arco temporale entro il quale sottoporre a valutazione partecipativa tutte le attività e i servizi erogati) e la definizione delle modalità di coinvolgimento ritenute più idonee, a seconda del profilo di ciascuna categoria di stakeholder. A tal fine le linee guida del DFP propongono un set di strumenti di coinvolgimento, dando evidenza della relazione tra gli stessi e le diverse tipologie di servizi/funzioni.

Il processo di valutazione partecipativa segue con l'identificazione delle dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati a esprimersi. A tal fine, le linee guida del DFP suggeriscono, a titolo esemplificativo, le seguenti dimensioni di performance per ciascuna tipologia di servizio/attività:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, impatti;
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica;
- attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica.

Estrema rilevanza assume la motivazione dei cittadini/valutatori che deve essere mantenuta a dei livelli adeguati attraverso:

- la comunicazione: per fornire informazioni preliminari che mettano gli stakeholder in una condizione di consapevolezza e responsabilità, per fornire feed-back e garantire l'accountability del processo;
- la formazione: per ridurre le asimmetrie informative con i cittadini/valutatori e per far acquisire ai dipendenti pubblici che dovranno gestire e coordinare il processo di valutazione partecipativa le conoscenze e competenze necessarie;

- la socializzazione: per informare i cittadini/utenti dell'importanza del proprio ruolo all'interno del processo e sul rafforzamento di un'identità di gruppo.

Segue la valutazione delle attività e/o dei servizi, ossia la raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti; l'elaborazione, analisi e interpretazione dei dati e la comunicazione dei risultati della valutazione.

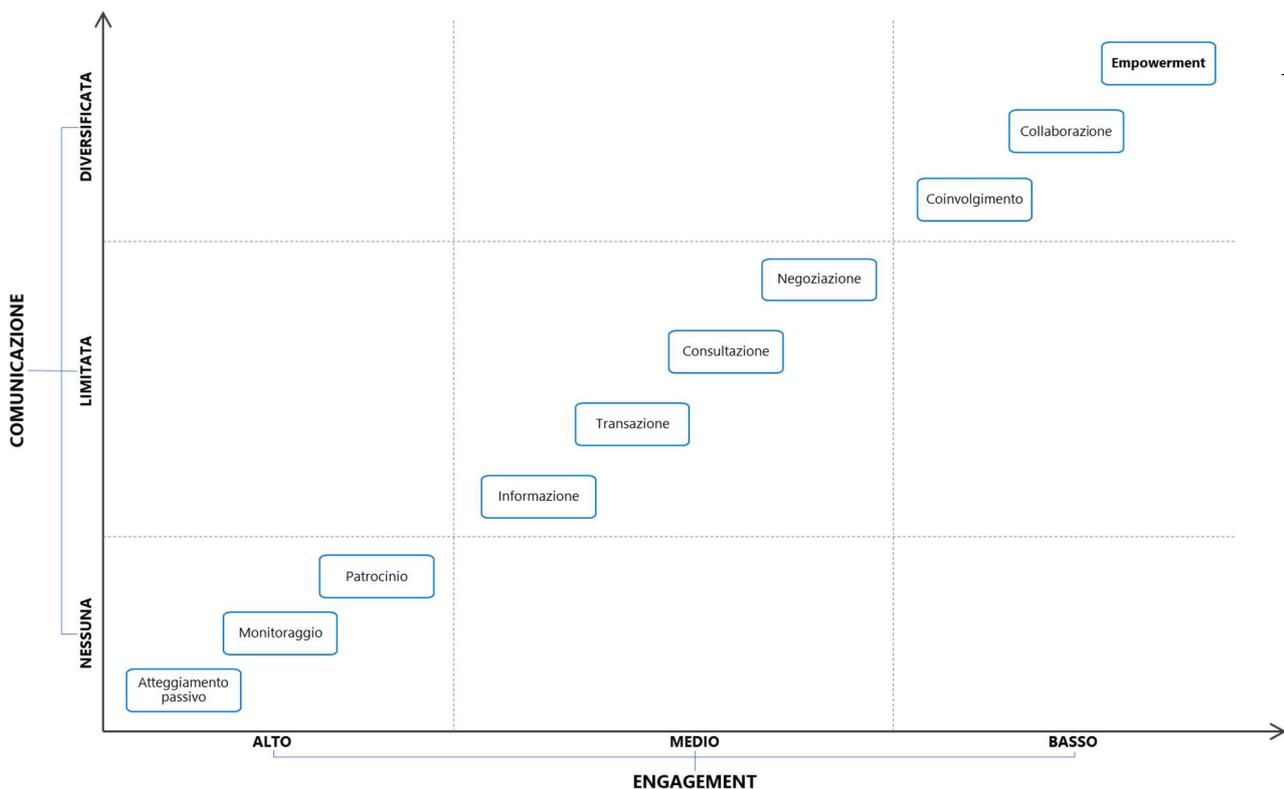
Le informazioni elaborate nell'ambito della valutazione partecipativa devono essere utilizzate e pertanto:

- produrre effetti sulla valutazione della performance organizzativa;
- essere da supporto ai processi decisionali tesi alla ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e delle attività.

3 → RIFERIMENTI METODOLOGICI

Ai fini di un compiuto inquadramento del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa, si può fare riferimento ad alcuni concetti contenuti nella metodologia più riconosciuta a livello internazionale in materia. Si tratta del modello proposto dallo standard AA1000 Stakeholder Engagement.

In particolare, è interessante notare come l'*engagement* sia visto come un percorso progressivo, da sviluppare nel corso del tempo e tendente a realizzare, nel lungo termine, l'*empowerment*, ossia l'integrazione delle parti interessate nella governance, nella strategia e nell'operatività dell'organizzazione. Ciò ovviamente prevede un graduale approfondimento delle iniziative di comunicazione e di *engagement*. Quest'ultimo, peraltro, è un concetto che va al di là del semplice coinvolgimento e prevede l'instaurazione di un rapporto duraturo all'interno del quale vengono assunti e mantenuti determinati impegni.



Di seguito, viene riportato un prospetto che chiarisce quali strumenti e modalità possono essere eventualmente associati ai vari stadi del coinvolgimento.

A tal proposito, occorre sottolineare un aspetto peculiare delle CCIAA, che risiede nel loro profilo istituzionale e nel particolare meccanismo di formazione degli organi statutari. In questi ultimi, siedono infatti i rappresentanti delle principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di *governance* che prevede già la presenza, all'interno degli organi di indirizzo politico, di soggetti che rappresentano categorie e organizzazioni senz'altro annoverabili tra i principali stakeholder delle Camere.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO	STRUMENTI E MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO
Atteggiamento passivo Nessuna comunicazione attiva	<ul style="list-style-type: none"> • Istanze delle parti interessate espresse attraverso proteste/reclami • Lettere • Media • Siti web ecc.
Monitoraggio (tenere sotto controllo) Comunicazione unidirezionale: da stakeholder ad amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dei media e di Internet. • Rapporti di seconda mano da altre parti interessate, possibilmente tramite interviste mirate
Patrocinio Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione alle parti interessate	<ul style="list-style-type: none"> • Pressione sugli organismi di regolamentazione • Altri sforzi di <i>advocacy</i> attraverso i social media • Attività di lobby
Informazione Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione agli stakeholder, senza alcun invito a rispondere	<ul style="list-style-type: none"> • Bollettini e lettere • Opuscoli • Rapporti e siti web • Discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche
Transazione Impegno bidirezionale limitato: impostazione e monitoraggio dei risultati in base a termini e standard condivisi	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership • Concessione di sovvenzioni
Consultazione Coinvolgimento bi-direzionale limitato: l'organizzazione chiede, le parti interessate rispondono	<ul style="list-style-type: none"> • Sondaggi • Focus group • Incontri/interviste con stakeholder selezionati • Incontri pubblici • Workshop
Negoziato Coinvolgimento bi-direzionale limitato: discussione su una specifica questione o una serie di questioni con l'obiettivo di raggiungere il consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrattazione collettiva (es. con i lavoratori attraverso i loro sindacati)
Coinvolgimento Coinvolgimento multi-direzionale: apprendimento da parte di tutti, ma stakeholder e amministrazione ancora agiscono indipendentemente gli uni dagli altri	<ul style="list-style-type: none"> • Forum multi-stakeholder • Panel consultivi • Focus group • Strumenti di coinvolgimento on-line
Collaborazione Impegno a due o più vie: apprendimento congiunto, processo decisionale e azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti congiunti • Partnership • Iniziative multi-stakeholder • Piattaforme collaborative on-line
Empowerment Nuove forme di <i>accountability</i> ; decisioni delegate agli stakeholder; le parti interessate svolgono un ruolo nel plasmare l'agenda dell'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione delle parti interessate nella governance, strategia e operazioni dell'organizzazione

4 → PROCESSO

Da quanto esposto nell'inquadramento normativo e metodologico e tenuto conto della finalità ultima della valutazione partecipativa – l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti – si desume che per l'implementazione della stessa le amministrazioni sono chiamate a mettere in atto un processo di *stakeholder engagement*. Questo può essere definito come l'impegno a far proprio il principio dell'**inclusività**, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati e accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte. L'idea alla base del coinvolgimento è, quindi, la creazione e la gestione di relazioni fiduciarie tra un'organizzazione e gli stakeholder, al fine di migliorare la creazione del valore sociale e, nel caso specifico delle amministrazioni pubbliche, del valore pubblico.

Oltre a questo, si ritiene che il processo debba essere informato ai seguenti principi:

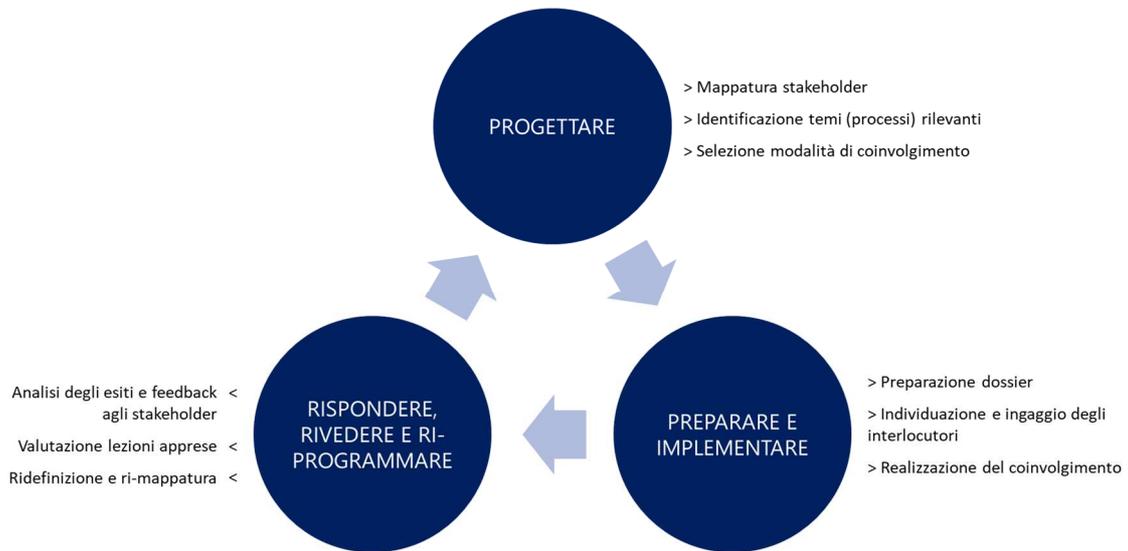
- **significatività** → deve riguardare servizi/processi ritenuti fondamentali per le amministrazioni camerali;
- **sostenibilità** → nel senso che non deve essere troppo onerosa la raccolta dei feedback e dei contributi, altrimenti si corre il rischio che avvenga sporadicamente e non si riesca a dare continuità nel tempo;
- **imparzialità della valutazione** → in modo da evitare l'autoreferenzialità ovvero la scelta di interlocutori troppo vicini all'ente e, quindi, troppo ben predisposti.

L'impostazione del processo che si propone per le CCIAA è frutto di un adattamento agli scopi specifici di utilizzo del modello proposto dallo standard AA1000, sia nella sua versione del 2005 sia in quella più recente del 2015, oltre che ai dettami delle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica. Tale adattamento è avvenuto alla luce della considerazione delle specificità camerali e sulla base delle emergenze della sperimentazione sul campo avvenuta proprio nell'ambito di un Laboratorio effettuato in collaborazione con il Dipartimento (si veda in proposito il successivo capitolo 5).

Di seguito, si propone, dunque, la rappresentazione del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa. Esso viene visto come un processo ciclico teso al miglioramento continuo che, come tale, si chiude con una fase di azione e revisione nella

quale si monitora e valuta l'*engagement*, si dà seguito alle azioni previste e si rendiconta quanto attuato.

Risulta evidente la coerenza di metodo tra il processo di *stakeholder engagement* proposto e le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'implementazione della valutazione partecipativa.



Il lavoro di mappatura può far emergere, peraltro, le relazioni con alcuni soggetti che non vengono abitualmente presi in considerazione, consentendo di andare oltre la cerchia degli interlocutori più tradizionali e individuare tutti i soggetti che potenzialmente possono esprimere interesse o influenza rispetto alle attività della CCIAA.

Al di là di una mera elencazione, è auspicabile procedere alla segmentazione degli stakeholder in funzione delle caratteristiche comuni e degli elementi di differenziazione. Si tratta, infatti, di categorie eterogenee rispetto alle quali è necessario adottare un approccio diversificato.

Pur essendo interessante avere un quadro ampio ed esaustivo, è altresì fondamentale, per un basilare principio di "economicità", mirare e focalizzare l'attenzione sui soggetti (e relativi processi) che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. La mappatura deve, infatti, permettere di individuare gli «stakeholder chiave» attraverso la valutazione congiunta:

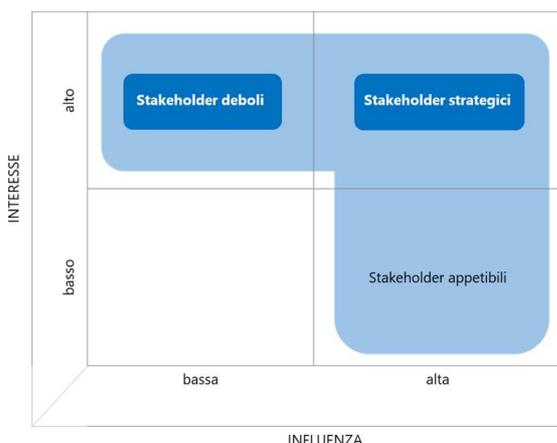
- del livello di **interesse** che gli stakeholder hanno nei confronti dell'attività della CCIAA;
- del livello di **influenza** che gli stakeholder possono esercitare sulle scelte della CCIAA.

In funzione dei due parametri, è possibile «pesare» ciascuna categoria di stakeholder ed esplicitare quali opportunità e sfide essa rappresenta. Una modalità pratica è procedere alla compilazione di una matrice nella quale si attribuisce, per ogni stakeholder, un punteggio rispettivamente a interesse e influenza, determinando:

- gli **stakeholder strategici**, che è necessario coinvolgere;
- gli **stakeholder deboli**, che è doveroso coinvolgere;
- gli **stakeholder appetibili**, che è opportuno coinvolgere.

Fermo restando che è auspicabile il più ampio coinvolgimento possibile, gli stakeholder "chiave" sono senz'altro quelli strategici e, per le CCIAA in quanto amministrazioni pubbliche, anche gli stakeholder deboli, trattandosi di categorie "vulnerabili", che andrebbero supportate, potenziate e ingaggiate anche tramite la stessa valutazione partecipativa.

Matrice interesse/influenza



> Identificare temi e processi rilevanti

Una volta definiti gli interlocutori (stakeholder), si può tracciare il perimetro dell'*engagement*. Una prima alternativa è quella di procedere a una valutazione complessiva delle performance dell'ente, pur se questo richiede un notevole sforzo organizzativo e comporta l'oggettiva difficoltà di individuare interlocutori in grado di interagire su tutti gli eterogenei ambiti oggetto della performance camerale.

La seconda opzione può essere quella di adottare un approccio più selettivo e mirato. Come già chiarito in precedenza, ci si può focalizzare sui soggetti e, di conseguenza, sui processi maggiormente rilevanti, ossia quelli che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. In alternativa, si potrebbero tenere in considerazione i processi a cui le CCIAA sono tenute obbligatoriamente. E, ancora, lasciarsi guidare dalle performance raggiunte, selezionando i processi/attività con un grado di raggiungimento dei risultati inferiore alle aspettative.

Ovviamente, la scelta dei temi/processi porta con sé la considerazione dei relativi obiettivi/indicatori di performance inseriti nei Piani della CCIAA, come si vedrà in dettaglio negli step successivi (v. in particolare la preparazione del dossier, l'analisi degli esiti e la valutazione delle lezioni apprese).

> Scegliere modalità di coinvolgimento

Effettuare la mappatura è solo il primo step. Almeno gli interlocutori «chiave» devono, infatti, diventare protagonisti di un dialogo che consenta di recepirne concretamente le aspettative, dando loro la possibilità di esprimere le proprie opinioni e di confrontarsi con la Camera. Ciò significa assumersi il “rischio” dell’ascolto, dal momento che implica l’impegno di dare poi fattivamente seguito a quanto recepito.

Le modalità, gli strumenti e i canali per realizzare il dialogo sono differenziati in funzione delle categorie di stakeholder interessate. Si possono citare a titolo esemplificativo: focus group, panel di esperti (si veda in appendice per un approfondimento di queste due metodiche), o ancora sessioni di lavoro dedicate, interviste a testimoni privilegiati, ecc. Inoltre, le CCIAA potranno utilizzare e capitalizzare in quest’ottica strumenti/canali di ascolto eventualmente già in uso.

Tenuto conto della tipologia di attività/processi/servizi oggetto di confronto e del profilo degli stakeholder, viene dunque selezionato il metodo di *engagement*, ricercandone uno che consenta di indagare in profondità gli argomenti oggetto d’interesse. L’identificazione del metodo più adeguato dovrà avvenire anche tenendo conto di alcuni punti di attenzione ai fini della valutazione partecipativa:

- la valutazione deve fondarsi sulla discussione di quanto documentato;
- la valutazione deve realizzarsi a partire dall’analisi degli effetti e dei risultati prodotti e della loro congruenza con gli obiettivi prefissati;
- l’atto valutativo non deve esaurirsi nell’espressione di un giudizio sintetico ma produrre un giudizio articolato e arricchito da precise argomentazioni;
- grazie alla valutazione, deve essere possibile evidenziare gli eventuali elementi di criticità e definire le piste di intervento per riprogettare le linee di azione ai fini del miglioramento.

In ogni caso, la scelta dovrà orientarsi verso l’utilizzo di modalità non direttive per sollecitare e incoraggiare gli stakeholder a esprimere liberamente il proprio punto di vista sui diversi aspetti del funzionamento del processo/servizio.

In base agli strumenti utilizzati, può rilevarsi utile la partecipazione di una figura di moderatore/facilitatore non direttamente collegata all’ente. Ciò può presentare delle criticità (la minore conoscenza del contesto di riferimento della CCIAA) ma al contempo permettere una maggiore apertura al dialogo. Ovviamente, il ruolo del facilitatore può avere

maggiormente senso nella fase di avvio e prima sperimentazione della valutazione partecipativa. A regime, infatti, questa deve essere governata il più possibile direttamente dall'ente in tutte le sue fasi, diventando uno degli attrezzi a disposizione del management e degli organi politici per orientare e valutare gli impatti e i risultati prodotti.

4.2 - PREPARARE E IMPLEMENTARE

La materiale realizzazione dell'*engagement* è una fase decisiva, che va adeguatamente istruita e gestita, potendo disporre del necessario materiale informativo e mettendolo a disposizione degli stakeholder, una volta individuati puntualmente i soggetti (nel senso di nomi e cognomi) da interpellare.

> Preparare il dossier

Occorre predisporre il materiale per costituire una base conoscitiva in merito alle performance dell'ente in generale, ovvero a quelle dei processi specifici che si è scelto di approfondire in base al già prefigurato approccio "selettivo".

Oltre agli **obiettivi/indicatori** presenti nei Piani e nelle Relazioni sulla performance, si potranno mettere a frutto le informazioni presenti nel patrimonio informativo della CCIAA e del Sistema camerale, a prescindere dalla loro presenza nei documenti formali, quali:

- **indicatori di *benchmarking***;
- costi e dimensionamento dei **processi**;
- risultanze di rilevazioni di ***customer satisfaction*** e di **standard di servizio**.

Il Dossier così costruito rappresenta una base per ingaggiare, intraprendere e alimentare la discussione.

> Individuare e ingaggiare gli interlocutori

A seguito della preparazione, si procede a individuare in concreto i soggetti con cui dialogare: si tratta di individuare in dettaglio i referenti individuali che possono apportare maggiore valore informativo e relazionale. A seconda del caso (dell'oggetto della discussione) e dell'organizzazione da coinvolgere, si potrà fare riferimento a una figura direttiva con una visione globale e organica oppure a un referente specialistico maggiormente coinvolto nell'operatività e, per questo, capace di realizzare degli affondi sulle questioni da discutere e condividere.

Una volta individuate le persone da coinvolgere all'interno delle organizzazioni, si deve procedere a "invitarle" attraverso le modalità ritenute più idonee e a inviare loro del

materiale informativo che possa metterli nelle condizioni di capire il contesto entro il quale si realizza l'iniziativa di *engagement*, le finalità perseguite, le aspettative di risultato, oltre ad informazioni preliminari sui temi oggetto del confronto. Per ottimizzare la preparazione del confronto, si potrà indirizzare una nota informativa desunta dal più ampio Dossier predisposto in precedenza, dal quale estrarre gli elementi salienti su cui s'intende focalizzare l'attenzione.

> Rendere operativo il coinvolgimento

Nella fase di implementazione si realizza l'effettivo coinvolgimento attraverso il ricorso ai metodi e tecniche precedentemente individuati. Si raccoglie, dunque, il punto di vista e i contributi degli stakeholder, avendo cura di garantire la tracciabilità delle informazioni attraverso l'adozione di strumenti utili alla documentazione di quanto attuato e di quanto è emerso.

La valutazione partecipativa della performance organizzativa di ciascuna CCIAA dovrebbe consentire di rispondere ad alcune domande-guida:

- **cosa e come ci misuriamo e valutiamo** → condividere le attuali dimensioni di valutazione delle attività camerali;
- **cosa vorrebbero che valutassimo** → identificare gli aspetti rilevanti per la valutazione delle attività e dei servizi resi dalla prospettiva degli stakeholder;
- **come e su quali elementi ci valutano** → acquisire elementi informativi utili alla formulazione di giudizi motivati sull'operato delle CCIAA;
- **in cosa possiamo migliorare** → verificare l'aderenza delle attività e servizi resi alle attese degli stakeholder e rilevare eventuali indicazioni di miglioramento.

Quale che sia il metodo prescelto, si dovrà porre la necessaria cura affinché l'*engagement* avvenga il più possibile in un clima informale e di ascolto reciproco, nel quale ci si possa concentrare sugli aspetti sostanziali e in cui ogni soggetto possa sentirsi libero di portare la propria esperienza e, nello scambio con l'ente e/o con gli altri stakeholder, di approfondire le motivazioni dei propri giudizi.

Infine, ferma restando l'esigenza già richiamata di presidio e controllo delle varie fasi del processo in capo all'ente, si dovrà valutare l'opportunità di potersi avvalere, in una fase iniziale, di una figura terza, non appartenente alla CCIAA, che possa svolgere da conduttore/facilitatore del momento di ascolto, garantendo massima libertà di espressione.

Una scelta del genere dovrà essere effettuata alla luce del *trade-off* esistente tra le già citate esigenze di terzietà e la circostanza per cui un soggetto esterno non può ovviamente disporre della stessa profondità di conoscenze che potrebbe avere un referente interno dell'ente; una soluzione interessante sul piano pratico potrebbe consistere nel fare ricorso alla figura del facilitatore, affiancandolo con esperti camerali nella veste di "uditori" non coinvolti in maniera diretta nell'interlocuzione.

Anche questa soluzione, però, potrebbe avere delle "ripercussioni", nel senso che gli stakeholder potrebbero non sentirsi liberi di esprimere il proprio giudizio, considerata la presenza di rappresentanti della Camera di commercio.

Prima di impostare il momento del coinvolgimento, dunque, dovranno essere presi in considerazione tutti questi aspetti e si dovrà fare una valutazione di punti di forza e criticità delle varie soluzioni prospettate, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato.

In ogni caso, quale che sia l'esito, occorre considerare che il confronto, necessario e fisiologico, va indirizzato e governato, ivi compresa una possibile conflittualità. In tal modo, il lavoro, piuttosto che essere una mera *survey* con la partecipazione degli stakeholder, consentirà effettivamente di innescare un processo partecipativo con ricadute positive anche sulle competenze interne.

Condivisione Report di Controllo strategico con gli organi

La peculiare natura istituzionale delle Camere rende possibile l'attivazione di un coinvolgimento continuo degli stakeholder. Si è già chiarito, infatti, come gli organi di indirizzo siano formati da esponenti delle principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali).

Allora, oltre ai tradizionali passaggi formali e adempimenti previsti dalle norme (es. approvazione di Piano della performance e Relazione sulla performance), è possibile prevedere annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

4.3 - RISPONDERE, RIVEDERE E RI-PROGRAMMARE

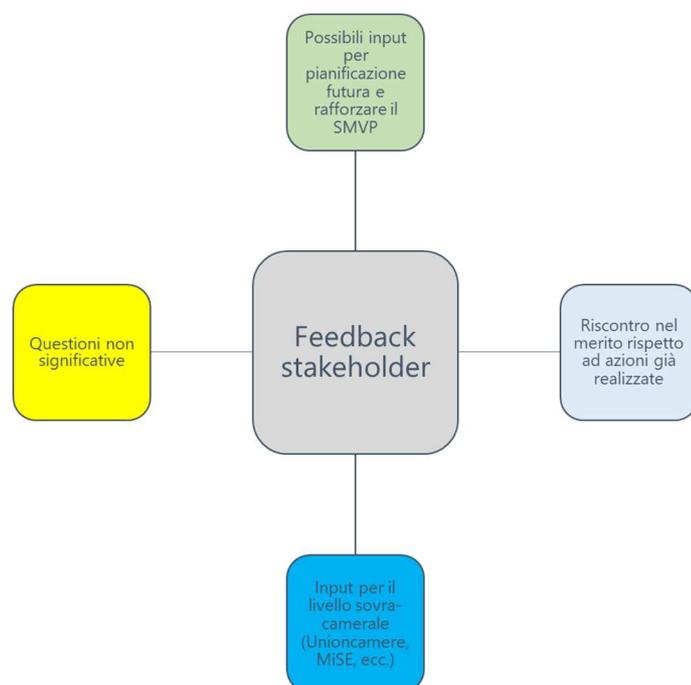
A chiusura del processo, si prevede lo sviluppo e la comunicazione di un *action plan* di risposta, attraverso il quale “dare conto”, esternamente e internamente, di quanto emerso dall'*engagement* e di come si intende agire per dar seguito alle riflessioni emerse.

> Analizzare gli esiti e dare feedback agli stakeholder

A valle del coinvolgimento, occorre analizzare e sistematizzare gli input raccolti dagli stakeholder, al fine di rispondere adeguatamente alle loro aspettative ma anche per dare un'effettiva concretizzazione delle richieste emerse. Infatti, l'*engagement* è un processo auspicabilmente duraturo, la cui instaurazione comporta la fatica e il rischio dell'ascolto. Per poter effettivamente mantenere tale coinvolgimento nel tempo, occorre dare seguito e riscontro agli input raccolti, mettendoli a frutto laddove si dimostrino degli utili spunti per il futuro e aggiustando la comunicazione per gli aspetti sui quali si è riscontrato un disallineamento tra la realtà fattuale (oggettivamente misurata) e la percezione raccolta.

A tale scopo, si ritiene utile inquadrare l'analisi, operando una distinzione tra:

- elementi di cui la Camera terrà conto in fase di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance;
- elementi derivanti da un disallineamento tra la percezione degli stakeholder e quanto realizzato dalla Camera e per i quali la stessa si impegna a dare un riscontro;
- elementi che fuoriescono dal perimetro di azione diretta ed esclusiva della Camera ma riconducibili alla «performance di filiera» e per i quali la Camera potrà farsi portatrice di istanze;
- elementi residuali ritenuti non pertinenti rispetto ai temi presi in esame o agli ambiti di indagine.



> Valutare le lezioni apprese

Un altro elemento fondamentale risiede nella rilettura critica di quanto emerso dall'interlocuzione con gli stakeholder. In questo caso, il principale rischio che si corre è quello di incappare in un atteggiamento "difensivo" da parte della struttura a fronte di eventuali rilievi critici emersi o aree di miglioramento evidenziatesi; peraltro, è fisiologico che, anche in casi di conclamata eccellenza, la discussione possa orientarsi sui margini, pur residuali, di miglioramento.

Operativamente, al termine del coinvolgimento si perverrà a un Report di sintesi contenente le sollecitazioni raccolte e vagliate, come suggerisce la figura precedente, per:

- ri-orientare i servizi/processi
- contribuire alla valutazione consuntiva delle performance (processo complesso e iterativo che chiama in causa una *congèrie* di attori e che viene riportato nella Relazione sulla performance)
- alimentare la futura pianificazione camerale
- aggiustare la comunicazione
- fornire a propria volta degli input per il livello sopra-territoriale, lì dove entrano in gioco soggetti che travalicano il contesto locale.

21

Inserire le risultanze nella Relazione sulla performance

Gli elementi di valutazione consuntiva delle performance, raccolti in chiave "partecipativa" mediante l'ascolto degli stakeholder, potranno essere sintetizzati e utilizzati:

- in appositi box da inserire all'interno della Relazione;
- per alimentare le Schede di rendicontazione dei singoli obiettivi, nei campi appositamente previsti proprio per la valutazione, laddove sia stato raccolto un feedback specifico e riconducibile appunto a specifici obiettivi.

Obiettivo				
Descrizione			
Risultato misurato dell'Obiettivo	--,%			
Valutazione Obiettivo	● Parzialmente raggiunto <i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus euismod lorem aliquam, aliquet neque nec, sollicitudin est. Etiam malesuada risus id tellus pretium, et imperdiet ipsum bibendum</i>			
Indicatore	Algoritmo	Target anno X	Consuntivo anno X	Scostamento rispetto al target
... (Fonte)				
... (Fonte)				
... (Fonte)				

> Ridefinizione e ri-mappatura

Dovrà essere analizzato anche il processo stesso di *engagement* per capire come renderlo ancora più utile ed efficace ai fini di un effettivo e positivo coinvolgimento delle parti interessate.

Infine, occorre una notazione in merito alla frequenza di aggiornamento della mappatura degli stakeholder. In generale, seppure gli interlocutori di un'organizzazione non mutino in maniera repentina, è possibile che nel corso del tempo la "geografia" degli stakeholder subisca dei cambiamenti. Per questo è appropriato riconsiderare l'attività di mappatura all'inizio o alla fine di ciascun ciclo di *engagement* e provvedere, qualora se ne manifesti la necessità, a una sua «manutenzione» in chiave di aggiornamento.

5 → ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE

Il laboratorio avviato, a partire dagli ultimi mesi del 2020, da Unioncamere con il Dipartimento della Funzione pubblica, ha visto il coinvolgimento delle CCIAA di Cosenza e Modena.

È stata dapprima effettuata una mappatura generale degli stakeholder dell'ente, utilizzando le Matrici attività/stakeholder e interesse/influenza.

In seguito, si è deciso di procedere focalizzando l'attenzione su alcuni specifici processi, prendendone in considerazione due con valenza esterna (Registro delle imprese e Digitalizzazione) e uno con valenza interna (Gestione delle risorse umane).

Per ciascuno dei processi individuati, si è proceduto a una mappatura di dettaglio degli stakeholder e all'elaborazione di un dossier informativo contenente tutte le informazioni e i dati a disposizione riguardanti i processi delle singole CCIAA e del sistema camerale. Nello specifico, sono stati presi in esame le Relazioni sulla performance 2020 e i Piani sulla performance 2021, nonché indicatori presenti sulla piattaforma Pareto.

23

5.1 - CASE HISTORIES: PROCESSI A VALENZA ESTERNA

Attraverso il confronto e la condivisione con i referenti delle Camere, sono state identificate le categorie di stakeholder da coinvolgere nella sperimentazione. Per quanto riguarda i primi due processi individuati (Registro delle imprese e Digitalizzazione), sono stati scelti i rappresentanti degli Ordini Professionali e degli Intermediari delle imprese.

Tenuto conto della tipologia di attività e servizi oggetto di confronto (Servizi diretti a cittadini e imprese secondo la classificazione proposta dalle linee guida n. 4 del DFP) e del profilo degli stakeholder è stato selezionato come metodo di engagement il Focus Group.

Nella fase di pianificazione si è convenuto di realizzare due focus group speculari, uno per ciascuna delle Camere di commercio coinvolte. In entrambi i casi, quindi, sono stati esaminati tre ambiti di indagine coerenti con le finalità della valutazione partecipativa enunciate nelle Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica e le finalità specifiche del coinvolgimento degli stakeholder per la valutazione partecipativa sperimentato dalle CCIAA di Cosenza e Modena. I suddetti ambiti d'indagine sono:

- aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento;

- dimensioni di performance e indicatori;
- coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder.

Sono stati prodotti dei Dossier strutturati per i singoli processi e, in seguito, le Camere hanno provveduto a raccogliere le adesioni degli stakeholder attraverso un primo contatto e al successivo invio di una lettera d'invito contenente finalità, modalità e oggetto del Focus group, corredata da informazioni preliminari sui processi e sui servizi oggetto di valutazione partecipativa (estratte dai citati dossier).

I singoli focus group hanno visto la partecipazione e il contributo di consulenti specializzati che hanno avuto il ruolo di moderatori e che hanno guidato l'interazione tra i partecipanti. Ai fini della conduzione del focus group, sono state individuate delle domande-guida a supporto del facilitatore per l'avvio e la gestione della discussione (sintetizzate nella tabella seguente).

Schema logico dei Focus Group

Finalità V.P. (linee guida DFP)	Focus Group – Sperimentazione Valutazione partecipativa		
	Ambiti d'indagine	Finalità	Domande-guida
Migliorare qualità attività e servizi Promuovere processi di innovazione amministrativa Mobilitare risorse e capitale sociale del territorio Gestire e ridurre i conflitti Integrare il performance management nei processi decisionali	Aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento	Come e su quali elementi ci valutano In cosa possiamo migliorare	<ul style="list-style-type: none"> – Quali sono i servizi del Registro delle Imprese che utilizzate? – Qual è la vostra esperienza come fruitori dei servizi? – Quali sono gli aspetti dei servizi che ritenete rilevanti ai fini della vostra soddisfazione e per la qualità del servizio stesso? – Quali sono secondo voi i punti di forza e i punti di debolezza del servizio?
	Dimensioni di performance e indicatori	Cosa e come ci misuriamo e valutiamo e cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> – Le dimensioni di performance e gli indicatori utilizzati ad oggi dalla CCIAA per valutare i servizi, includono gli aspetti da voi ritenuti rilevanti? – Quali potrebbero essere le ulteriori dimensioni di performance e indicatori da utilizzare?
	Coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder	Cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> – Ritenete che gli obiettivi che si è posta la CCIAA siano pienamente coerenti con gli aspetti per voi rilevanti fin ora emersi? Come rafforzare tale coerenza?

uso della Camera di commercio e al contempo un action plan di risposta a tutti gli stakeholder partecipanti.

Gli esiti dei due focus group hanno consentito a entrambe le CCIAA di riscontrare alcuni elementi di miglioramento e, in taluni casi, il non perfetto allineamento tra quanto comunicato dagli enti e quanto percepito dai destinatari dei servizi.

Metodologia del Focus group

Il focus group prevede un piccolo gruppo di persone (di solito compreso tra 6 e 12), che si riunisce intorno a un tavolo per discutere su un argomento specifico sotto la guida di un moderatore. Ha una durata media di un'ora e mezzo o due.

È una modalità di ascolto che consente di dare rilievo non tanto alla risposta del singolo, ma all'interazione tra i partecipanti, in modo che ciascuno contribuisca a focalizzare la questione dal proprio punto di vista. L'intervento di un soggetto può stimolare gli altri a parlare, può far emergere alcune esperienze dimenticate, e così via.

I partecipanti, ancorché provenienti da categorie diverse di stakeholder dovrebbero essere il più possibile omogenei tra loro (ad esempio dal punto di vista del grado di istruzione), affinché ciascuno si senta in una condizione di parità rispetto agli altri e per evitare degli squilibri nella comunicazione.

Il tavolo deve essere coordinato da un moderatore, che ha la funzione di gestire la discussione e favorire l'interazione tra i partecipanti, seguendo in modo flessibile una traccia di discussione predisposta in precedenza e intervenendo nel caso il dibattito ristagni o qualora uno degli intervenuti sia di ostacolo alla proficua partecipazione da parte degli altri.

Il moderatore deve assumere una posizione neutrale, ossia non deve far trasparire le proprie opinioni né deve relazionarsi direttamente con i partecipanti, quanto piuttosto deve favorire il confronto tra loro.

Più in dettaglio, questa figura ha il compito di assicurare che:

- la discussione non si allontani troppo dai temi previsti;
- tutti partecipino al dibattito;
- la discussione non sia dominata dai "leader" e che si mantenga sempre viva, eventualmente esercitando la tecnica del rilancio degli stimoli emersi in precedenza;

La CCIAA deve individuare i partecipanti al focus group tra i soggetti particolarmente interessati/coINVOLTI: le imprese, le altre associazioni/organizzazioni di categoria/settore, ecc. Per le finalità di questo specifico focus group, si suggerisce di individuare i partecipanti in modo da coprire lo spettro più ampio possibile delle attività della Camera.

Infine, alcune avvertenze:

- è preferibile che i partecipanti al focus non si conoscano tra loro, in modo da minimizzare le eventuali influenze che potrebbero sorgere. Se questo non è possibile, può essere utile prendere nota delle eventuali aree non affrontate durante la discussione e affrontarle successivamente con altri strumenti, ad esempio le interviste individuali;

- la discussione deve avere un carattere informale e i partecipanti devono sentirsi liberi di esprimere la propria opinione sia sugli argomenti oggetto del focus group che su quelli accessori che emergono nel corso della discussione.

Le informazioni emerse dalla discussione potranno essere rielaborate in un documento che riprenda e sintetizzi le principali risultanze e possa confluire nel Bilancio sociale, oltre a rappresentare una preziosa risorsa per i vertici ai fini della conoscenza in chiave decisionale e di riposizionamento strategico.

Dal punto di vista dei tempi, a quale punto del processo di rendicontazione sociale è utile fare ricorso allo strumento del focus group? In realtà, non esiste una tempistica predefinita, ma è una valutazione di opportunità che la singola organizzazione deve effettuare. In generale, si raccomanda di utilizzarlo allorché si sia raggiunto almeno un discreto grado di maturità nel percorso di rendicontazione e accountability, in particolare per finalità che afferiscono alla verifica delle informazioni veicolate nei Report – in particolare circa gli indicatori prescelti – ovvero per effettuare approfondimenti su iniziative e progetti di particolare rilevanza strategica rispetto alle quali si ritiene di effettuare il «focus».

5.2 - CASE HISTORIES: PROCESSO A VALENZA INTERNA

In merito alla sperimentazione relativa al processo di Gestione delle Risorse umane, ancora in fase di finalizzazione alla data di realizzazione del presente documento, più che concentrarsi sulla valutazione delle evidenze pregresse, si è ritenuto interessante concentrarsi sugli aspetti programmatici.

Gli interlocutori individuati sono riconducibili a diverse tipologie: Amministratori, Segretari , quali generali, referenti tecnici.

Come modalità di coinvolgimento, è stato prescelto un **Panel consultivo**, allargando la compagine delle Camere sperimentatrici. Tale modalità di ascolto prevede:

- un breve questionario a domande aperte, rispetto alle quali si chiede un primo feedback agli interlocutori;
- l'elaborazione di un primo Report di sintesi, che non dovrà riportare i punti di vista individuali ma evidenziare in generale elementi di convergenza e di divergenza;
- la realizzazione di brevi sessioni di confronto comune nelle quali analizzare tali elementi;
- la redazione di un Report finale, che possa indicazioni per ispirare in prospettiva le scelte future.

Metodologia del Panel consultivo

È possibile attivare un panel di ascolto composto da esponenti delle principali categorie di stakeholder. La numerosità del panel, al fine di un'efficiente gestione dello stesso, dovrà essere compresa tra gli 8 e i 15 componenti.

Il panel non deve essere rappresentativo delle rispettive popolazioni di stakeholder, come avviene nel caso di indagini campionarie, trattandosi di attività di ascolto di tipo qualitativo. Il criterio principale per la definizione del panel è piuttosto la capacità degli interlocutori di apportare valutazioni utili grazie alle loro conoscenze. Il fattore premiante nella scelta dei componenti risiede, dunque, nel valore dell'opinione e dell'esperienza di cui il singolo partecipante è portatore.

Il metodo si basa sulle valutazioni formulate dai soggetti interpellati successivamente e con un'integrazione progressiva dei giudizi da loro raccolti. È previsto un processo d'iterazione che consente di ottenere risposte dal gruppo (panel) di esperti attraverso alcuni passaggi:

- si sottopone al gruppo di stakeholder selezionati un questionario semi-strutturato nel quale vengono sollecitate le risposte relative a una serie di domande e le motivazioni ad esse relative;
- un "facilitatore" elabora un sommario nel quale viene riportata in forma anonima la sintesi sul precedente round di pareri forniti dagli esperti e sulle loro ragioni; le risposte sono raccolte e analizzate allo scopo di evidenziare i punti di vista comuni e quelli divergenti;
- il sommario viene sottoposto a ognuno di essi attraverso degli incontri *one-to-one* allo scopo di ricercare ulteriori elementi di convergenza e di elaborare l'output finale.

Si tratta di un percorso che mira alla convergenza del Panel attraverso un flusso di informazioni in grado di determinare una sintesi efficace delle diverse posizioni. I punti di vista dei singoli partecipanti sono mantenuti anonimi, in quanto vengono raggruppati in un unico documento. In questo modo, i singoli partecipanti possono commentare le risposte degli altri senza tentare di far prevalere necessariamente le proprie. Si evitano inoltre gli inconvenienti tipici delle dinamiche di gruppo – come ad esempio l'eccessiva influenza delle personalità dominanti – e si consente a ognuno di esprimere i propri punti di vista, anche critici, individuare errori ed eventualmente rivedere il parere precedentemente espresso.

6 → ALLEGATI

- ➔ Tool per costruire la Matrice attività/stakeholder e la Matrice interesse/influenza
- ➔ Concept di Sistema di misurazione e valutazione della performance con esempio di possibili inserimenti ai fini della Valutazione partecipativa